

CEDIP

Animer une réunion de travail

Sommaire

1. L'animateur.................................p. 2
2. Les participants...........................p. 5
3. Le groupe...................................p. 7

Ce document constitue un outil synoptique destiné aux animateurs de réunion, pour leur permettre d'avoir une vision plus précise de leur rôle, de celui des participants et du groupe, tout au long de la séance de travail.

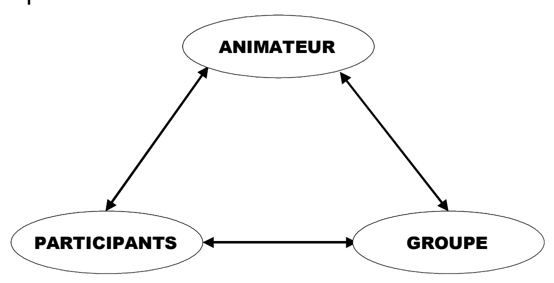
Le travail en équipes pluridisciplinaires se développe actuellement compte tenu de l'évolution des missions du ministère (interministérialité, partenariats, …).
Cette tendance renforce la complexité et la responsabilité du rôle de l'animateur au sein des réunions.
Le travail en groupe :

- **relativise les perceptions initiales**
  - rend possible la confrontation de points de vue différents et d'expériences complémentaires ;
  - limite les possibilités d'erreurs ;
  - développe l'émulation ;
  - facilite la prise de décisions par l'apport d'une plus grande masse d'informations.
- **développe la capacité d'autocritique**
  - permet de comparer et de réviser des jugements ;
  - évite d'être autocentré ;
  - nécessite une réflexion sur la cohérence de ses idées et de son argumentation.
- **facilite l'intégration dans l'institution**
  - permet aux individus de se connaître et de travailler ensemble ;
  - renforce l'application des décisions (un engagement pris devant un groupe a plus de chance d'être mis en oeuvre).

Il est important, pour un animateur, d'avoir une vision précise du rôle que les membres du groupe entendent lui faire jouer.

A contrario, il est indispensable qu'il ait une représentation lucide de ce qu'il est en droit d'espérer des participants *(pris dans leur individualité)* et du groupe de travail *(dans la dynamique qui se crée à cette occasion)*.

Nous allons donc appréhender les trois entités complémentaires mais parfois antagonistes, d'une réunion de travail ainsi que les relations qui les unissent :



- **L'animateur :**
  il conduit et régule le groupe pour atteindre l'objectif fixé.
- **Le participant :**
  il assiste à la réunion avec des motivations, une stratégie personnelle et une relation au groupe qui lui sont propres.
- **Le groupe :**
  il n'est pas une somme d'individualités ; c'est une entité à part entière. De sa façon de fonctionner, va résulter le bon ou le mauvais déroulement de la séance.

327 rue du Moulin de Sémalen 34000 Montpellier - tél. : 04 67 15 76 60 - fax : 04 67 15 76 61
courriel : cedip@equipement.gouv.fr

I/ L'ANIMATEUR

L'animateur est l'âme du groupe. Ces deux mots ont en effet la même racine latine : *« anima » (souffle de vie)*. L'animateur est donc le moteur du groupe. Il est indispensable si on souhaite atteindre un objectif précis dans un laps de temps raisonnable. L'existence de l'animateur se justifie, dans un groupe de travail, par l'efficacité dans l'action que sa présence génère.

Quel type d'animation privilégier dans une réunion de travail ?

Deux types de postures opposées existent *(avec toutes les situations intermédiaires entre ces deux extrémités)* :

- **Une animation centrée sur la logique de l'animateur**

  L'animateur est responsable de la méthode de travail et du choix des objectifs.

  Dans ce type d'animation, la responsabilité de la réussite ou de l'échec de la réunion incombe à l'animateur. Il n'est pas neutre : il donne non seulement sa position personnelle, mais il va éventuellement peser (de façon consciente ou inconsciente) sur le groupe pour le faire changer d'avis s'il n'est pas d'accord avec lui. Des réactions de « rejet » risquent d'apparaître rapidement pour se libérer de ce carcan. Les formes d'opposition envers l'animateur seront naturellement influencées par son statut hiérarchique (de l'agression verbale au mutisme prudent mais réprobateur, la gamme des réactions est très large).

- **Une animation centrée sur la logique du groupe**

  Dans une réunion de « pairs » (groupe centré sur une tâche à accomplir) ou de personnes de même niveau hiérarchique, la présence de l'animateur se justifie par l'efficacité dans l'action qu'elle procure. Dans ce type d'animation, l'animateur accepte de ne pas s'impliquer sur le fond ; il se concentre essentiellement sur la régulation de la réunion (gestion de la prise de parole, reformulation, relance des échanges, etc.). Il partage avec le groupe la responsabilité de la réussite ou de l'échec de la réunion.

Le statut de l'animateur dans un groupe de travail

L'animateur est, de fait, le leader institutionnalisé du groupe :

- il « gère » la réunion (il l'organise et l'anime) ;
- il fait appliquer la discipline (il donne ou coupe la parole).

Cette position privilégiée dans le groupe peut entraîner deux grands types de réactions opposées :

- une dépendance très forte des participants par rapport à l'animateur (comportements d'attente ou infantiles dans le groupe),
- une agressivité non dissimulée envers l'animateur perçu comme un adversaire (« il me coupe la parole, donc il est contre moi »).

Dans une animation de type semi-directif, l'animateur est pris entre deux contraintes contradictoires :

- il doit être assez « interventionniste » pour maintenir la discipline et accompagner le groupe vers l'objectif ;
- il évite de trop intervenir dans les débats pour laisser au groupe la possibilité de s'exprimer véritablement.

Un animateur doit être :

- formé à l'animation des groupes,
- choisi sur la base du volontariat,
- suffisamment maître du sujet de la réunion pour ne pas freiner la progression du groupe,
- disponible :
  - si plusieurs réunions sont nécessaires, une continuité dans l'animation est souhaitable. L'animateur peut être, dans certains cas, la "mémoire" du groupe si les participants changent au fil des réunions ;
  - la préparation de la réunion et la rédaction du compte rendu demandent d'autre part une implication en temps certaine.

Un animateur ne peut remplir son contrat que si certaines « règles du jeu » sont acceptées par tous les membres du groupe, dès le début de la réunion.

- **Le rôle de l'animateur :**
  - il est responsable de l'organisation et du déroulement de la réunion ;
  - il fait respecter la discipline dans le groupe (gestion des prises de parole) ;
  - il canalise le groupe vers l'objectif fixé ;
  - il assure (la plupart du temps) le compte rendu de la réunion.

- **Le rôle des participants :**
  - ils acceptent les règles du jeu définies par l'animateur ;
  - ils partagent avec l'animateur la responsabilité de l'échec ou de la réussite de la réunion.

L'animateur canalise la progression du groupe

L'animateur facilite, pendant le déroulement de la réunion, la participation et les interactions au sein du groupe ; il dispose pour cela d'un certain nombre de techniques qui lui permettent de faire progresser le groupe vers l'objectif :

- **Les questions**

  Poser des questions permet à l'animateur de relancer le groupe (lorsqu'il se tait) et/ou de canaliser sa progression vers l'objectif (si le groupe « s'égare », certaines questions permettent de "recentrer" les débats).

  Il existe deux grandes catégories de questions :

  - *Les questions ouvertes :*

    Elles permettent de connaître la position d'une personne sur un sujet particulier (ex. : *Quels sont les problèmes que vous avez identifiés ?*). Ce type de questions présente l'avantage d'enclencher un échange et de recueillir des informations ; elles facilitent d'autre part le "dégel" du groupe et la prise de parole. L'animateur, en contrepartie, doit veiller à ce qu'un participant ne monopolise pas la parole par ce biais.

  - *Les questions fermées :*

    Ce sont des questions dont les réponses doivent être sans ambiguïté (ex. : *Souhaitez-vous participer à la prochaine réunion ? Oui/Non*).

    Des questions qui fournissent des choix possibles peuvent être assimilées à des questions fermées (ex. : *Préférez-vous le 6 ou le 7 juin pour la prochaine réunion ?*).

    Les questions fermées permettent de vérifier des hypothèses de départ et de déterminer le contour exact d'un problème ; elles ne facilitent cependant pas la prise de la parole.

- **La reformulation**

  La reformulation consiste à résumer en quelques phrases l'intervention d'un participant. Ce résumé ne comporte pas de jugement de valeur, de déformation ou d'interprétation. C'est un condensé qui renvoie à quelqu'un ce qu'il vient d'exprimer. Si la reformulation est juste, la réponse est affirmative ; dans le cas contraire, le « reformulé » a la possibilité de préciser ou de développer sa pensée.

  Une reformulation, pour être véritablement pertinente, ne doit pas se limiter à ce qui est dit mais doit tenir compte aussi :

  - *de ce qui est sous-entendu :*

    Il est parfois nécessaire de prendre des paroles au deuxième ou au troisième degré pour saisir le sens véritable d'une phrase (Ex. : Une personne qui affirme *« Vous pouvez compter sur moi ! »* peut vouloir dire exactement le contraire en fonction du ton ironique ou agressif qu'elle emploie).

  - *de la communication non-verbale :*

    Une personne ne s'exprime pas seulement par la parole ; les gestes, les mimiques, le regard sont autant d'éléments qui nous permettent de deviner les sentiments de ceux qui nous entourent.

  La reformulation est pour l'animateur, une technique efficace mais difficile à maîtriser. Elle demande une grande disponibilité d'esprit et une bonne connaissance du comportement des individus en groupe. Elle s'acquiert par une pratique régulière.

La reformulation présente pour l'animateur une série d'avantages :

- Elle permet à l'animateur de vérifier s'il a bien compris le sens d'une intervention ;
- Elle donne la possibilité à celui qui a été « reformulé » de préciser sa pensée ;
- Elle facilite la prise de parole en limitant la crainte d'être jugé par les autres (chacun se voit renvoyer ce qu'il vient de dire sans jugement de valeur) ;
- Elle est un facteur de démocratie dans le groupe (elle nivelle les interventions de chacun par l'intérêt égal porté à toutes les prises de position) ;
- Elle "oblige" le groupe à écouter véritablement les opinions de chacun (en créant une rupture dans le débat, on empêche les participants de se couper mutuellement la parole) ;
- Elle calme les débats (une personne qui vient de s'exprimer violemment est obligée de se concentrer sur ce que répète l'animateur et tempère sa colère).

- **Les synthèses**

  Pour permettre au groupe de visualiser sa progression et de structurer sa réflexion, il est nécessaire que l'animateur fasse régulièrement le point :

  - Il récapitule les différents points de vue en notant les reformulations sur un support visuel approprié (les participants ont ainsi la possibilité de s'y référer pour les approuver ou les contester) ;
  - Il regroupe / articule les points complémentaires en grandes masses cohérentes.

  À la fin de la réunion, les points notés serviront de trame à la rédaction du compte rendu.

- **Le recours au vote**

  C'est un outil à manier avec précaution :

  - Quand la décision s'enlise, il est parfois utile de proposer un vote ; cela permet de débloquer la situation et de progresser ;
  - Un vote divise le groupe en deux clans : les majoritaires et les minoritaires. Un problème de démotivation risque alors d'apparaître au niveau des minoritaires qui peuvent contester les conclusions de la réunion et ne pas s'impliquer dans leur mise en oeuvre.

  La recherche du consensus est préférable au recours au vote ; cet effort demande plus de patience mais la solidarité du groupe n'est pas remise en cause.

L'animateur régule les tensions interpersonnelles dans le groupe

Une réunion est, par excellence, un lieu de confrontation des différences (de personnalités, d'expériences, de stratégies individuelles, etc.). Des conflits peuvent naître de cette situation. La régulation des tensions à l'intérieur d'un groupe est beaucoup plus difficile à gérer que la progression de la discussion ; elle demande de la part de l'animateur un doigté certain pour éviter l'escalade toujours possible ou les ruptures d'échanges.

Cette régulation est cependant nécessaire. Refuser de mettre en évidence un conflit latent ne fait que retarder l'apparition d'un blocage ultérieur.

Un groupe, pour sauvegarder son unité, a souvent tendance à refuser les évidences et à se comporter comme si un conflit n'existait pas. C'est à l'animateur d'attirer l'attention des participants sur les points de divergences et d'exprimer tout haut ce que pense (ou ressent) le groupe sans oser le formuler.

II/ LES PARTICIPANTS

Les membres d'un groupe de travail assistent à une réunion avec des motivations et des stratégies parfois divergentes. Cette situation n'est pas négative en elle-même puisqu'elle est la raison d'être d'une réunion : la confrontation des expériences et des points de vue pour enrichir une décision et/ou résoudre un problème.

Les réticences conscientes ou inconscientes des participants

Un animateur, pour mener à bien sa mission, devra s'attacher à prendre en compte un certain nombre de craintes ou d'appréhensions qui limitent le degré d'implication des participants tels que :

- **Les réticences à travailler en groupe**

  Les stéréotypes qui courent sur le sujet à l'encontre des réunions sont nombreux : perte de temps, supériorité du travail individuel sur le travail collectif, dilution des responsabilités, compromis néfastes, agitation stérile, …

- **Le manque de confiance en soi**

  Avoir confiance en soi est un élément déterminant d'une bonne participation. Une personne qui n'est pas sûre d'elle-même, ne se laissera pas aller à dire ce qu'elle pense, de crainte :
  - de ne pas savoir s'exprimer,
  - de ne pas être à la hauteur de la situation,
  - d'être jugée.

  Elle restera en retrait, se contentant la plupart du temps de manifester sa présence par une approbation discrète et ponctuelle à ce que vient de dire un collègue.

- **La tendance à se réfugier derrière son statut social**

  Dans un groupe, le refus d'être « jugé » par des pairs est souvent manifesté avec vigueur. L'égalité des statuts est un prétexte permettant de rejeter des remarques, des jugements de valeur, des critiques parfois fondées mais difficilement acceptables.

Les participants partagent avec l'animateur la responsabilité de la réussite ou de l'échec de la réunion

Le respect de la discipline, la capacité d'écoute, le niveau de participation, sont autant de paramètres qui ne relèvent que des participants et qui influent sur le déroulement de la réunion.

Un animateur n'est jamais seul dans une salle ; les participants partagent avec lui la responsabilité du bon ou du mauvais déroulement de la réunion. Ils sont solidaires dans la réussite ou dans l'échec.

L'écoute

- **La non-écoute : un obstacle majeur dans les communications interpersonnelles**
  La capacité d'écoute est, pour un participant, une qualité qu'il convient de privilégier. Plus un membre du groupe sera impliqué personnellement dans un point particulier de la discussion, plus son écoute sera sélective. Cette capacité a des répercussions :
  - *Sur le résultat de la réunion :*
    Une réunion est par essence un lieu de confrontation d'expériences et d'opinions ; si l'écoute des participants est sélective, la réunion perd une grande partie de sa raison d'être.
  - *Sur l'ambiance générale du groupe :*
    Une personne qui présente son point de vue souhaite aller jusqu'au bout de son argumentation. Si on lui coupe la parole, elle se sentira frustrée et deviendra rapidement agressive si l'incident se reproduit. Beaucoup de conflits naissent de cette incapacité à laisser parler l'autre.

  L'écoute, pour être véritablement efficace, ne doit pas se limiter à ce qui est dit mais doit tenir compte aussi de :
  - ce qui est sous-entendu,
  - la communication non-verbale.

- **Comment développer ses capacités d'écoute ?**

  Celui qui souhaite développer sa capacité d'écoute, doit s'entraîner à :

  – Éviter de porter un jugement de valeur sur une personne ou sur les paroles qu'elle vient de formuler,

  – Essayer de se mettre dans la « peau de l'autre » pour tenter de comprendre la logique de ses propos,

  – Ne pas couper la parole à celui qui parle (mais demander la parole à l'animateur lorsqu'on souhaite intervenir),

  – Ne pas préparer trop vite dans sa tête une contre argumentation (on n'écoute plus),

  – Noter sur une feuille les arguments contradictoires (cela permet de structurer sa pensée, de trouver les mots clés et surtout d'être concis),

  – Utiliser la reformulation en cas de doute avant de développer sa propre argumentation (réflexe qui évite souvent les quiproquos),

  – Signaler au groupe ses sentiments s'ils peuvent débloquer une situation (ex. : *« Je me sens agressé par ce que tu viens de dire »* ; celui qui est à l'origine du malaise peut éventuellement prendre la pleine mesure de l'impact de ses propos pour éventuellement les nuancer).

L'argumentation

- **Les différents types d'argumentation**

  On peut définir un argument comme un développement de la pensée visant à persuader son (ou ses) interlocuteur(s) du bien fondé de son point de vue. Il existe deux types de démarches, celles qui privilégient une approche :

  – *Rationnelles :* les différentes parties de l'argumentation sont articulées suivant une progression logique (ex. : A = B ; B = C ; A = C).

  – *Affectives :* l'argumentation va chercher à jouer sur les émotions du destinataire du message pour emporter la décision (ex. : *utilisation d'images* « choc » lors de *campagnes de collecte de fond des organismes caritatifs).*

- **Les différents niveaux d'information présents dans une argumentation**

  Une personne qui veut prendre la parole doit être capable de percevoir si ce qu'elle va dire relève du domaine des faits, des opinions ou des sentiments. Cette distinction est importante car l'impact des mots ne sera pas le même.

  ○ *Le fait :*
  C'est un constat objectif, une réalité incontestable, une évidence qu'on ne peut nier (ex. : « Il pleut »).

  ○ *L'opinion :*
  C'est un jugement, une manière de penser, un point de vue (ex. : « Je pense qu'il va pleuvoir »).

  ○ *Le sentiment :*
  C'est une réaction affective (ex. : « Je n'aime pas la pluie ! ».

- **L'argumentation doit être structurée**

  La clarté de l'argumentation est un impératif si l'on veut être compris ; cela exige de la part de celui qui parle un effort :

  – d'adaptation de son discours au cadre de référence de celui à qui il s'adresse :
  (Il faut essayer de trouver les mots « justes » qui vont convaincre l'interlocuteur),

  – de structuration de ce qu'il dit :
  (Dans certains cas, il est intéressant de prendre du recul, de noter les points forts sur une feuille et de les ordonner logiquement avant de prendre la parole afin de pouvoir convaincre celui à qui on s'adresse).

III/ LE GROUPE

Un groupe n'est pas simplement une somme de personnes, mais un « tout » qui a un fonctionnement spécifique *(la dynamique des groupes)*.

Paramètres générant un fonctionnement harmonieux du groupe

- Les membres du groupe se connaissent ; ils partagent les mêmes valeurs et se font mutuellement confiance.
- Le groupe est capable de maîtriser et de réguler ses tensions internes pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.
- Toutes les personnes présentes participent au bon déroulement de la réunion. Elles ont "intérêt" à ce que l'objectif de la réunion soit atteint. Les stratégies des participants et du groupe concordent.
- Une bonne ambiance règne dans le groupe (plaisir de travailler ensemble).

Paramètres limitant l'expression et la créativité dans le groupe

- **Homogénéité du cadre de référence**
  Toutes les personnes d'un groupe raisonnent de la même façon alors qu'il aurait fallu adopter un autre cheminement de pensée pour résoudre le problème.
- **Autocensure**
  Chacun se détermine en fonction des normes communes admises par le groupe sans donner véritablement le fond de sa pensée, de peur d'être mal accueilli.
- **Pression de conformité**
  Le groupe fait comprendre à certains participants qu'ils sont minoritaires (pour les pousser à se rallier à l'avis de la majorité).
- **Illusion du compromis**
  Pour sauvegarder le consensus du groupe, on débouche sur un compromis inapplicable.

Bibliographie

AMADO Gilles / GUITTET André (2003) – *« Dynamique des communications dans les groupes »* - Collection U - Armand COLIN - PARIS.

ANZIEU Didier / MARTIN Jacques-Yves (2007) **– *« La dynamique des groupes restreints* »** - PUF - (Collection Le psychologue) – PARIS.

CHALVIN Dominique (2001).**–** *« Les réunions d'expression des salariés »* - Éditions ESF – PARIS.

DEMORY Bernard (1990)– *« Comment animer les réunions de travail en 60 questions »* - CHOTARD & Associés Éditeurs - PARIS.

DOYLE Michaël (1995) – *« Réunions mode d'emploi* » - Collection BUSINESSMAN - ALBIN MICHEL - PARIS.

GOURGAND Pierre (1993) – *« Les techniques de travail en groupe »* - PRIVAT éditeur - TOULOUSE.

GUITTET André (2002) – *« L'entretien »* - Collection U - Armand COLIN - PARIS.

MUCCHIELLI Roger (2007) – « *Le travail en équipe »* - Éditions ESF - PARIS.